



Projet d'appui à la gouvernance de la Ville de Djibouti (PROGOUV)

Elaboration du manuel de procédures de gestion des ressources humaines (GRH) de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti

Termes de Référence de la mission de l'expert principal

Mai 2024

I. CONTEXTE :

▪ Le Programme d'appui à la gouvernance de la Ville de Djibouti (PROGOUV) :

La Mairie et les communes de la Ville de Djibouti sont des administrations en construction. Le PROGOUV permet d'accompagner leur développement institutionnel et leur montée en puissance d'autorité locale délivrant efficacement des services publics locaux.

D'un montant global de 8 millions d'euros, le Projet a pour finalités :

- Le renforcement des capacités humaines, financières, organisationnelles et matérielles des collectivités de la Ville de Djibouti (composante 1) ;
- La réalisation d'investissements pour améliorer les conditions de travail des agents (réhabilitation des bâtiments) et les conditions de vie des populations (projets du plan stratégique de développement de la Ville) (composante 2) ;
- De renforcer les capacités des élus pour améliorer les actions municipales et le dialogue local (composante 3).

Pour la mise en œuvre des activités du PROGOUV, la Mairie de Djibouti, Maître d'ouvrage, dispose de l'appui d'Expertise France, à travers la mise à disposition d'une équipe d'Assistance Technique à la Maitrise d'Ouvrage (ATMO).

L'élaboration du manuel de procédures de gestion des ressources humaines (GRH) de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti, objet de la présente mission, s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la composante 1 du Projet.

▪ La gestion actuelle des RH de la Mairie et des communes :

L'ensemble du personnel de la Mairie et les trois communes, environ 149 agents (+ 14 détachés), est géré directement par les services centraux de la Mairie.

Les agents ont un statut précaire, ils sont sans contrat et pour la plupart sans fiche de poste¹. C'est l'arrêté municipal de recrutement qui fait office de contrat, renouvelé annuellement. Il n'existe pas de lignes directrices clairement définies précisant la politique de recrutement, de formation, d'évaluation, de gestion de carrière ou encore de règles en matière de gestion des absences, de résolution des conflits et de sécurité et santé au travail.

Finalement, l'absence de cadres et de normes clairement définies pour guider les pratiques en matière de GRH ne permet pas à la Mairie et aux communes de mener une politique de GRH efficace et efficiente qui constitue un préalable fondamental pour un bon engagement du personnel dans le travail et pour attirer du personnel qualifié.

L'organigramme de la Mairie, adopté le 26 mars 2019 en conseil de Ville, prévoit un service des ressources humaines rattaché à la Direction administrative et financière (DAF) de la Mairie. A date, le service est composé d'une cheffe de service assistée de quelques agents dont les tâches restent limitées.

¹ Un projet de contrat à durée indéterminée (CDI) applicable aux agents était en cours de préparation au moment de la rédaction de ces TDR. Il va être soumis prochainement au Ministère du travail pour vérification de sa conformité avec la législation.

II. DESCRIPTIF DE LA MISSION :

a. Objectifs :

L'objectif général de la mission est de contribuer à l'amélioration du fonctionnement des services de la Mairie et des communes par l'amélioration de la gestion de ses ressources humaines (GRH).

Plus spécifiquement, il s'agira :

- (1) de faire l'état des lieux des pratiques actuelles en matière de GRH de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti ;
- (2) d'élaborer le manuel de procédures de GRH de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti.

b. Résultats à atteindre :

- Un état des lieux des règles et des pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti est réalisé ;
- Le manuel des procédures de GRH de la Mairie et des communes est élaboré ;
- Des outils d'appui à la mise en œuvre de la politique de GRH sont élaborés (modèle de fiche d'évaluation des agents, de suivi des absences, de plan de gestion des carrières, etc.).

c. Activités à réaliser :

La mission de l'expert se décline en deux grandes phases :

PHASE 1 : ETAT DES LIEUX

- Faire l'inventaire des textes auxquels se réfère actuellement la Mairie pour la gestion de son personnel. Procéder à leur analyse critique (pertinence) dans le contexte des collectivités territoriales à Djibouti-Ville ;
- Identifier et analyser les pratiques actuelles en matière de GRH du personnel de la Mairie et des communes, qu'elles soient formelles ou non.

PHASE 2 : ELABORATION DU MANUEL DE GRH ET DES OUTILS D'APPLICATION

- Elaborer le manuel de GRH de la Mairie et des communes de la Ville. Le manuel comprendra à minima les parties suivantes :
 - **L'organisation de la gestion des ressources humaines à la Mairie et dans les communes** : rappeler l'organigramme et préciser les attributions des agents des services RH.
 - **Les procédures de gestion des ressources humaines** : définir en détail les grandes étapes des procédures de GRH et notamment celles inhérentes au recrutement, au départ à la retraite, au licenciement, à la gestion des congés, aux absences, aux décès et à la liquidation de la paie ;
 - **L'élaboration du plan de formation** : définir le processus et moyens d'identification des besoins en formation du personnel et d'offre de formation adéquate (formation interne/externe, continue/initiale, accompagnement et tutorat, etc.) ;
 - **L'évaluation annuelle** : définir le processus et les critères d'évaluation du personnel (et éventuellement des directions/services), mécanismes de feedback et définition d'un plan de progression ;

- La **rémunération** : définir les déterminants de la rémunération du personnel (catégorie, traitement de base, primes et indemnités, avantages sociaux, prise en compte des négociations collectives éventuelles, etc.) ;
- La **gestion des carrières** : définir les modalités de prise en compte des aspirations du personnel. Proposer des outils de suivi des évolutions de carrière, formations et aspirations des agents. Fixer les règles de mobilité interne, au sein de la Mairie mais aussi entre la Mairie et les communes ;
- La **sécurité et la santé au travail** : préciser le cadre réglementaire applicable. Définir les responsabilités et obligations de l'employeur en matière de sécurité et santé du personnel et les principes généraux de prévention.

Le contenu du manuel de procédures de GRH devra se conformer aux textes en vigueur (code du travail, conventions collectives, directives, normes, etc.).

- Proposer des outils sur-mesure pour faciliter l'application du manuel : fiche d'évaluation des agents, fiche de suivi des absences, modèle de planification et de gestion de carrière, etc. ;
- Appuyer l'élaboration d'un projet de règlement intérieur (ou charte) fixant les règles de fonctionnement interne à la collectivité (horaires de travail, code de conduite, etc.), rappeler les droits et obligations des agents, préciser les principes généraux d'utilisation de l'espace et du matériel, préciser certaines règles relatives à l'hygiène et à la sécurité en se référant aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

d. Tableau des livrables :

Livrables	Délai pour la remise du livrable
Livrable 1 : Le <u>rapport d'état des lieux</u> sur les pratiques de la Mairie et des communes en matière de GRH et analyse du cadre réglementaire.	2 semaines après le démarrage de la mission.
Livrable 2 : Le <u>manuel de gestion des ressources humaines et ses annexes</u> (modèle de fiche d'évaluation des agents et de de suivi des absences, projet de règlement intérieur (ou charte), modèle de planification et de gestion des carrières, etc.)	3 semaines après la remise du rapport d'état des lieux
Livrable 3 : Une <u>note méthodologique</u> sur les mesures d'accompagnements du personnel de la Mairie pour l'appui à la mise en œuvre des procédures + la <u>grille de suivi-évaluation</u> de la mise en œuvre desdites procédures (cette grille sera utilisée par l'expert national)	

e. Méthodologie

L'expert principal travaillera en étroite collaboration avec l'expert national. Ce dernier travaillera sous le lead de l'expert principal. L'expert principal coordonnera l'ensemble des activités de la mission.

L'expert principal et l'expert national sont solidaires et co-responsables des résultats à atteindre.

f. Organisation prévisionnelle du temps de travail :

La mission de l'expert est estimée à 30 jours travaillés (JT) répartis selon l'organisation prévisionnelle du temps de travail suivante :

	Nombre de jours travaillés (JT)
Prise de connaissance de la documentation transmise.	1
Réalisation de l'état des lieux et rédaction du rapport d'état des lieux.	12
Rédaction du manuel de gestion des ressources humaines de la Mairie et des communes de la Ville de Djibouti.	17
TOTAL	30 JT

III. PROFIL DE L'EXPERTISE RECHERCHÉE :

L'expert (H/F) recherché pour mener cette mission devra justifier des qualifications, compétences et expériences professionnelles suivantes :

Qualifications, compétences et expériences professionnelles :

- Titulaire d'un diplôme d'études supérieures en droit public, gestion administrative ou autre qualification/expérience professionnelle pertinente en lien avec la mission attestant des compétences similaires ;
- Expériences avérées dans la rédaction de manuels de procédures en matière de gestion de ressources humaines dans des administrations publiques ;
- Expériences avérées en matière d'accompagnement et renforcement de capacités d'agents de l'administration publique ;
- Excellente capacité rédactionnelle ;
- Parfaite maîtrise de la langue française (parlé et écrit).

Autres :

- Esprit de synthèse et d'analyse ;
- Grande capacité d'écoute ;
- Savoir s'exprimer en public ;
- Etre force de proposition.